

## 1 Wat doet een organisatie-adviseur

Iedere organisatie beoogt tot een zo groot mogelijke prestatie te komen, met zo gering mogelijke kosten.

Dat geldt niet alleen voor ondernemingen, maar ook voor overheids- en andere organisaties. De aard van de prestatie vloeit voort uit de gekozen doelstelling. Daardoor wordt de functie van de organisatie bepaald. Het gemeenschappelijke is, dat voor het uitoefenen van de functie een organisatie wordt opgebouwd, een samenstel van handelingen en middelen, gericht op het doel.

De doelstelling is gekozen, de organisatie bepaald, in een bepaalde constellatie. Iedere organisatie veroudert echter, raakt onsteld door „slijtage” (wet van de desorganisatie), waarvan een minder goede afstemming op het doel het gevolg is. Bovendien zijn er invloeden van buiten werkzaam - economische, technologische en maatschappelijke ontwikkelingen - waardoor voortdurend wijziging in het samenstel van handelingen en middelen noodzakelijk is om de optimale afstemming van de organisatie op het doel te handhaven.

Diezelfde ontwikkelingen buiten de organisatie kunnen ook wijziging in de doelstelling zelf noodzakelijk maken; de organisatie zal dan moeten worden aangepast.

In vrijwel iedere organisatie zal dus een proces aan de gang zijn van voortdurende aanpassing en herziening van de organisatie en eventueel van de doelstellingen. Die aanpassing is normaliter de taak van de mensen die in de organisatie werkzaam zijn.

Maar bij meer ingrijpende operaties, als men b.v. het aanpassen enige tijd, om wat voor reden ook, achterwege heeft gelaten en er dus „uitgesteld onderhoud” moet worden ingehaald, zal men in een aantal gevallen een organisatie-adviseur inschakelen, die over de nodige deskundigheid beschikt en de tijd ter beschikking kan stellen, tijd, die deskundige mensen in de organisatie zelf voor deze taak soms niet kunnen vrijmaken.

Het kan ook zijn dat men door de ontwikkelingen - hetzij binnen, hetzij buiten de organisatie - voor taken komt te staan, die deskundigheid vereisen waarover men in de organisatie niet of niet in voldoende mate beschikt.

Als men zich in een bedrijf<sup>1)</sup> afvraagt of inschakeling van een computer rationeel is, zal men op dat tijdstip veelal niet zelf beschikken over voldoende deskundigheid, om de beslissing met betrekking tot het al of niet overgaan op een computer en vervolgens de keuze van het type computer goed te kunnen funderen.

Het ligt voor de hand bij deze beslissingen, die voor het bedrijf veelal hoge kosten meebrengen en bovendien ingrijpende gevolgen op de organisatie hebben, de bijstand van objectieve deskundigen in te roepen.

Ook voor de oplossing van problemen, die samenhangen met een overwogen wijziging in de doelstelling, veroorzaakt door ontwikkelingen binnen of buiten het bedrijf, welke wijziging in de doelstelling uiteraard veelal zal leiden tot belangrijke wijzigingen in de organisatie, wordt wel de hulp van een organisatie-

<sup>1)</sup> Gemakshalve wordt in het vervolg het woord bedrijf gehanteerd. Het nu volgende is echter niet alleen van toepassing op bedrijven (ondernemingen), maar ook op overheids- en andere organisaties.

adviseur ingeroepen. Een fusie zal vrijwel steeds - wil het beoogde resultaat bereikt worden - tot gevolg hebben dat de organisatie van de twee-eenheid ingrijpend gewijzigd moet worden.

Steeds meer gaat men in deze gevallen de hulp van specialisten op organisatiegebied inroepen.

Om het brede terrein, waarop de organisatie-adviseur werkzaam is, enigszins aan te duiden, volgt hier een beperkte bloemlezing uit een aantal opdrachten.

*taakverdeling tussen directie-leden; verbetering van de efficiency in een aantal productie-bedrijven; evaluatie van de groeikansen van een bedrijf en het aangeven van de wegen om de meest belovende mogelijkheden effectief te maken; het als gevolg van een fusie van twee banken uitbouwen op uniforme leest van computer-toepassingen; verbetering van de algemene organisatie en efficiency van een distributie-bedrijf; ontwikkeling van nieuwe producten en de daarbij behorende marketing-strategie; ontwikkeling van een methodiek voor het voorbereiden van beleidsbeslissingen; assortiments-vernieuwing; het invoeren van een systeem van functie-analyse en functie-waardering voor hoger personeel teneinde tot een homogeen functie-beloningspatroon te komen, getoetst aan de loonontwikkeling buiten het bedrijf; fundering van de beslissing vernieuwing of nieuwbouw van een fabrieksgebouw; honorering van de Raad van Bestuur en de directies van de werkmaatschappijen; reorganisatie van de structuur van een semi-overheidsinstelling; opzet van een personeelsafdeling, ontwikkeling van personeelsbeleid; selectie van hoger personeel; vergroting van de omzet, respectievelijk verlaging van de kosten voor een productie-bedrijf; „onderhouds”-doorlichting, om na te gaan of de organisatie en efficiency vier jaar na een grondig organisatie- en efficiency-onderzoek nog up to date is; fundering van de beslissing met betrekking tot de inschakeling van een computer, type-keuze; uitwerken van systemen en programma's, ook voor de besturing van het productieproces; reorganisatie, mede met betrekking tot administratie in de productie en de te hanteren middelen; selectie en opleiding van het personeel, aan te trekken voor het rekencentrum; keuze van markten en distributie-kanalen; opstellen van een programma van eisen voor de bouw van een kantoorgebouw en het begeleiden van het bouwproces.*

Als men poogt deze heterogene opdrachten in een beperkt aantal groepen samen te vatten, dan kan men stellen dat een groot aantal onder te brengen zijn in: productie, distributie, administratie, informatie-verwerking en personeelsbeleid.

Het gemeenschappelijke is, dat de opdrachtgevers bereid zijn in hun „organisatie” te investeren, om het bedrijfsdoel beter te kunnen verwezenlijken, de „prestaties” op te voeren.

Men is bereid tot deze investering, omdat het evenzeer noodzakelijk is er voor zorg te dragen dat de „organisatie” en alles wat daarmee samenhangt op peil blijft, in de pas blijft met de ontwikkelingen, als het noodzakelijk is het machinepark te vernieuwen, daarmee de technologische ontwikkelingen volgend.

Het is alleen moeilijker te constateren dat de organisatie niet meer up-to-date is, omdat men daar dagelijks in verkeert en vrijwel geen middelen heeft om waar te nemen wat de concurrenten doen. Een periodieke doorlichting is op dit vlak een goede veiligheidsmaatregel.

Voor de meeste bedrijven, de allergrootste uitgezonderd, is het niet doelmatig een zodanige staf specialisten in dienst te hebben, dat men over alle deskundigheid kan beschikken, die het bedrijf ooit nodig kan hebben. De omvang van de behoefte aan de diensten van deze deskundigen is niet van dien aard, dat het verantwoord is deze veelal dure krachten zelf in dienst te hebben.

Rationeel is - en vooral de grotere, goed geleide bedrijven zien dat in - indien voor een bepaald probleem deskundigheid wordt vereist waar het bedrijf zelf niet over beschikt, een organisatiebureau in te schakelen, waar de gewenste deskundigheid beschikbaar is. Van de diensten van deze specialisten wordt niet langer gebruik gemaakt dan nodig is. Voor het bedrijf is het resultaat, dat die soort deskundigheid wordt aangetrokken waar het bedrijf op dat tijdstip behoefte aan heeft en dat de kosten veel lager zijn, dan wanneer het bedrijf ook deze specialist jaren in dienst zou hebben, terwijl van zijn diensten als specialist slechts in geringe mate gebruik zou zijn gemaakt.

Het organisatie-bureau kan de diensten van specialisten voor een relatief laag dag-tarief (absoluut gezien toch wel een behoorlijk bedrag, want het zijn dure mensen) aanbieden, omdat de specialisten het gehele jaar op hun vakgebied werkzaam kunnen zijn, zij het aan achtereenvolgende opdrachten.

De kwantitatieve verhoudingen liggen veel gunstiger dan in het individuele bedrijf, waarbij komt dat de kwaliteit van de arbeid gemiddeld hoger zal liggen, omdat een opdracht altijd in teamverband wordt uitgevoerd, waarbij de leider van het team, de opdrachtleider, over vele jaren ervaring beschikt en bovendien met zijn collega's kan overleggen, terwijl voorts de opbouw van het team qua kwaliteit en kwantiteit is aangepast aan hetgeen de opdracht vereist.

Zoals hiervoor werd geschreven, ontbreekt de op het gebied van de herziening van de organisatie deskundige mensen in het bedrijf vaak de nodige tijd, of is de voor een bepaald object vereiste deskundigheid niet beschikbaar.

De tijd van de buitenstaander-adviseur kan gehuurd worden en hij is deskundig - niet op het vakgebied van het proces dat in het bedrijf plaats vindt of de werkzaamheden die door de overheids- of andere organisatie worden verricht - maar op zijn eigen werkterrein, zijn eigen vakgebied, het aanpassen en verbeteren van de organisatie, het verbeteren van de relatie tussen doel en prestaties en het verbeteren van de prestatie zelf.

De te onderscheiden deelgebieden, waarop de organisatie-adviseur werkzaam kan zijn, vallen samen met die van „management”, n.l. het bepalen van de doelstellingen; de vaststelling van de richtlijnen voor het beleid(strategie); het bepalen van de structuur van de organisatie; de mentaliteit van de mensen, werkzaam in de organisatie; informatiesystemen als middel om te besturen; systemen om waar te nemen in hoeverre de beoogde prestaties worden bereikt; aanpassingen, opgeroepen door wijzigingen binnen en buiten het bedrijf.

De deskundigheden, welke in de organisatiebureaus „in voorraad” worden gehouden zijn een afspiegeling van de behoeften van het bedrijfsleven. In de kleinere bureaus zal men uiteraard minder soorten deskundigheden aantreffen dan in de grotere bureaus, waar zeer uiteenlopende specialiteiten zijn tezamen gebracht. „Organisatie-adviseur” is dan ook tegenwoordig een verzamelnaam, een aanduiding voor mensen, deskundig op zeer uiteenlopende kennisgebieden, die op hetzelfde terrein werkzaam zijn en een bepaalde methodische werkwijze gemeen hebben. De zo sterk toegenomen gecompliceerdheid van het bedrijfsleven en de

daarmede gepaard gaande behoefte aan specialisten, vinden we terug in de personeelssamenstelling van de organisatiebureaus.

Naast de econoom vinden we de econometrist, de statisticus, de mathematicus, de ingenieur, de bouwkundige econoom, de accountant, de jurist, de psycholoog, de arbeidsanalist, de marketing-specialist, de systeem-analist, de systeem-architect, de programmeur enz. Naast deze specialisten is er behoefte aan een afzonderlijke specialist, n.l. de zeer ervaren algemene organisatie-deskundige, die het team van specialisten leidt, de kwaliteit controleert en corrigeert en er voor zorgt, als het ware optredend voor de opdrachtgever, dat de opdracht goed wordt uitgevoerd, nauwkeurig afgestemd op de verleende opdracht, daarbij steeds het belang van de opdrachtgever voor ogen houdend.

Hoe gaat de organisatie-adviseur te werk. Samen met de opdrachtgever wordt nagegaan wat de opdrachtgever wil bereiken, wat hem voor ogen staat, om vervolgens tezamen te onderzoeken of de zo te formuleren probleemstelling het werkelijke probleem aangeeft, respectievelijk of de probleemstelling anders gekozen moet worden om tot de wezenlijke behoefte, de wezenlijke tekortkoming door te dringen.

Is eenmaal het probleem gelocaliseerd, dan wordt een onderzoekprogramma opgesteld, tezamen met de opdrachtgever en zijn mensen. Tijdens het onderzoek wordt intensief samengewerkt met de opdrachtgever en zijn personeel; veelal worden mensen uit het bedrijf in het onderzoekteam opgenomen. Vervolgens bouwt het team de voorstellen op en, nadat ze op alle in aanmerking komende niveaus met de mensen uit het bedrijf op deugdelijkheid zijn getoetst, aan de opdrachtgever voorgelegd die, gegeven het voorgaande, verzekerd kan zijn van een „maatcostuum” en niet bevreesd hoeft te zijn voor een aangepaste confectie-oplossing.

Tenslotte volgt de invoering, waarbij de adviseur ten nauwste betrokken is (hij is immers verantwoordelijk voor de juistheid van het advies), hetzij doordat hij de invoering begeleidt, hetzij doordat hij het team, dat de invoering tot stand brengt, zelf leidt. Gedurende het gehele proces vindt overdracht plaats van adviseur naar bedrijf van kennis, ervaring, wijze van oplossen van problemen en wordt getracht grotere slagvaardigheid en dynamiek in de organisatie in te bouwen.

## **2 Wat is de essentie van het werk van de organisatie-adviseur**

In dit artikel wordt niet ingegaan op de essentie van de technische inhoud van het werk van de organisatie-adviseur. Getracht zal worden de mens achter de organisatie-adviseur naar voren te halen, omdat o.i. daar de essentie moet worden gezocht van het werk, dat de organisatie-adviseur verricht.

Daarom vragen wij ons eerst af, welke de „middelen” zijn, die de organisatie-adviseur gebruikt. Die middelen zijn:

- zijn verstand;
  - zijn kennis, veelal gebaseerd op een langdurige (universitaire) opleiding;
  - zijn lange en breed gespreide ervaring;
  - zijn mensenkennis;
  - technieken en hulpmiddelen;
- het geheel gehanteerd vanuit zijn persoonlijkheid.

De adviseur moet voorts goed kunnen luisteren, snel van begrip zijn, zich snel kunnen aanpassen, over een goed waarnemingsvermogen beschikken, respect heb-

ben voor de mensen in het bedrijf en voor wat zij tot stand hebben gebracht, analytisch kunnen denken en in staat zijn op basis van de analyse tot een synthese te komen, daarbij inzicht, intuïtie en fantasie inbrengend.

Van de hierboven genoemde middelen zijn verstand, persoonlijkheid (mentaliteit) en ervaring de meest essentiële. Als hier „verstand” wordt genoemd, dan wordt daarmee niet bedoeld dat de adviseur over een super-intellect zou beschikken of zou moeten beschikken. Wat hij in feite doet, is *denken* (geordend, systematisch) ten behoeve van de opdrachtgever. Dat denken wordt heel duidelijk gericht door de persoonlijkheid, de mentaliteit van de adviseur.

Een adviseur, die niet zelf de mentaliteit van de ondernemer-manager heeft, zal zijn opdrachtgever bezwaarlijk goede adviezen kunnen geven op het gebied van management en ondernemerschap. Wil een leider van een bedrijf zijn meest wezenlijke problemen voluit kunnen bespreken met een adviseur, dan zal hij de overtuiging moeten hebben, dat de adviseur zijn problemen begrijpt, vanuit *zijn* plaats de problemen kan benaderen, zich met *zijn* problemen kan identificeren - en de opdrachtgever zelf ook nog een beetje begrijpt. De leider van het bedrijf moet in de adviseur de mede-manager herkennen en waarderen, hem ervaren als iemand die bovendien in vele andere bedrijven met de leiding heeft meegedacht, die door zijn opleiding en ervaring specifiek geschikt is om management-vraagstukken te helpen oplossen en die, hetzij in zichzelf, hetzij in zijn bureau beschikt over deskundigheid en ervaring op het probleemgebied, dat aan de orde is.

Dan kan een proces op gang komen, waarbij de opdrachtgever, zijn mensen en de adviseur, zich gezamenlijk inspannen om tot de kern van de vraagstukken door te dringen om daarna, in intensief samenspel, tot alternatieven voor de oplossing te komen en daaruit, samen voor- en nadelen afwegend, de beste oplossing te kiezen.

In dat samenspel wordt van de zijde van de opdrachtgever (en zijn mensen) ingebracht de kennis van het bedrijf, van de organisatie, wat hij eigenlijk wil met het bedrijf, wat hij wil dat het bedrijf over 10-15 jaar zal zijn, zijn kennis van zijn mensen, van de markt, van de middelen die ter beschikking staan, enz.

Van de zijde van de adviseur wordt ingebracht deskundig denken, mentaliteit, ervaring, opleiding, kennis van technieken, bruikbaar in het organisatie-proces en de bereidheid om zich in te zetten voor en zich dienstbaar te maken aan het bedrijf.

De leider van het bedrijf vindt dan iemand tegenover zich, met wie hij kan praten (soms „eindelijk”, omdat in vele bedrijven een gesprekspartner op gelijk niveau ontbreekt), met wie hij ook geheel vrijuit kan praten, omdat hij weet dat de adviseur het hem toevertrouwde onder zich zal houden, een gesprekspartner in wie hij vertrouwen heeft.

Dat *vertrouwen* moet er zijn, wil er vruchtbaar kunnen worden gewerkt; vertrouwen in de bekwaamheid van de adviseur en vertrouwen in de adviseur als mens. Er moet vertrouwen zijn, omdat de opdrachtgever deze buitenstaander een grote invloed in handen geeft op de ontwikkeling van het bedrijf, oplossing vraagt van problemen en op gebieden, waar hij vaak zelf niet of onvoldoende deskundig is.

Dat eist van de adviseur dat hij niet alleen bekwaam is, maar ook zijn verantwoordelijkheid beseft en de remmingen begrijpt, die bij de opdrachtgever en zijn mensen bestaan ten aanzien van de buitenstaander; dat hij de instelling heeft om zich te willen identificeren met het bedrijf, het bedrijf naar zijn beste krachten te

willen helpen en de moed heeft om in situaties, waar dat naar zijn mening nodig is, ook minder aangename zaken aan te roeren, de opdrachtgever niet naar de mond te praten, maar met zijn eerlijke mening te komen. Weer dus de mentaliteit van de adviseur, de mens achter de adviseur.

De adviseur kan zich gemakkelijker objectief opstellen, omdat hij niet in dienst is van de opdrachtgever. Ook als hij een opdracht verliest, kan hij verder leven. Maar ook de adviseur verliest liever niet een opdracht, want hij moet zijn bureau draaiende houden en leegloop van zijn mensen zoveel mogelijk voorkomen.

De adviseur bestaat bij de gratie van zijn reputatie. Zolang de Nederlandse adviseurs geen reclame maken, niet aan klantenwerving doen door middel van advertenties, brieven of direct mail, opbellen of bezoeken, zolang is de adviseur vooral afhankelijk van zijn reputatie voor het verkrijgen van opdrachten. In die situatie moet hij immers afwachten totdat hij wordt uitgenodigd om te komen praten en hij wordt alleen uitgenodigd voor een informatief gesprek, als de potentiële opdrachtgever een gunstige informatie heeft gekregen over de adviseur. Die goede reputatie kan alleen worden opgebouwd door goed werk te leveren, door steeds te streven naar de hoogst bereikbare kwaliteit, zodat de adviseur bij zijn vertrek een tevreden opdrachtgever achterlaat.

Als de opdrachtgever een opdracht beëindigt, omdat de adviseur dingen heeft gezegd die hij niet wil horen, zal hij - dat is menselijk - niet rondvertellen dat hij de opdracht om die reden heeft beëindigd, maar een andere reden geven, b.v. dat hij niet tevreden was over het werk van de adviseur. Zo'n verhaal tast natuurlijk de reputatie, het werkkapitaal, van de adviseur aan. Daarom is er toch wel moed voor nodig de opdrachtgever dingen voor te houden, die hij liever niet hoort, of zaken aan te roeren, waaraan de opdrachtgever liever voorbij wil gaan of waarop een taboe rust.

Daarom is de *onafhankelijkheid* van de adviseur een belangrijke zaak. Voor de adviseur is het een noodzakelijkheid dat hij onafhankelijk is, van wie en van wat dan ook. Hij moet vrij staan, niet door welke soort binding of macht ook tegen zijn zin kunnen worden geforceerd om dingen te doen of na te laten, die hij - als hij vrij zou staan - niet zou doen of juist wel zou doen. Die onafhankelijkheid, tezamen met het in hem gestelde vertrouwen, heeft mede tot gevolg dat de adviseur meer kan bereiken dan de mensen uit het bedrijf. Iedere adviseur heeft het vele malen meegemaakt, dat mensen uit het bedrijf bij hem komen en wat wrang opmerken: je moet blijkbaar van buiten komen, om bij onze directie iets er door te krijgen; wij hebben niet zolang geleden precies hetzelfde voorgesteld, maar er gebeurde niets.

Uiteraard speelt daar tevens in mee, dat de adviseur zijn voorstellen goed voorbereidt. Afgezien van de verzorging van het rapport en de presentatie, zal de adviseur er op toezien, dat hij zijn voorstellen zorgvuldig formuleert en vooral ook fundeert. Het overkomt een goede adviseur zelden, dat de opdrachtgever hem terecht het verwijt kan maken dat de gegevens, waarop hij zijn voorstellen fundeert, niet juist of onvolledig zijn. Dat betekent dan wel dat hij het hele terrein moet hebben overzien en dat hij er zich van moet hebben overtuigd, dat hij geen gegevens over het hoofd heeft gezien. Maar zijn vakbekwaamheid ligt voor een deel daarin, dat hij dat met een relatief gering aantal arbeidsuren weet klaar te spelen. De adviseur en zijn medewerkers hebben geleerd zich snel in te leven en de

weg te vinden. Zij hebben geleerd de massa gegevens vlug te zeven en de waardevolle daarvan over te houden.

De zelfstandige adviseur is bevoorrecht, omdat hij niet in de hiërarchie van het bedrijf is opgenomen. De interne organisatiedeskundige moet rekening houden met zijn superieuren; hij weet wat kan en wat niet kan, vooral wat niet kan, waar hij zich maar beter niet mee bezig moet houden. De externe adviseur komt daar ook al gauw achter, maar door zijn onafhankelijkheid staat hij vrijer en door de combinatie van onafhankelijkheid en vertrouwen heeft hij meer bewegingsvrijheid. Hij kan daardoor meer bereiken, als hij de mentaliteit heeft om van de mogelijkheden gebruik te maken.

Het beroep van organisatie-adviseur eist de gehele mens, al zijn werk- en studiemogelijkheden, wil hij organisatiedeskundige, vakman, zijn. Afgezien daarvan vereist dit werk - zeker op de hogere niveaus - een bepaald soort mens, die, beschikkend over de nodige kwaliteiten en capaciteiten, werkt vanuit een zodanige mentaliteit dat hij, doordrongen van het feit dat het gaat over zaken die voor het bedrijf van levensbelang zijn, adviezen wil en durft geven die voor de toekomstige ontwikkeling en mogelijkheden van het bedrijf bepalend zijn en die daarvoor mede de verantwoordelijkheid wil dragen.

Ondanks het feit, dat de adviesbureaus soms vele medewerkers in dienst hebben, blijft het een sterk aan de persoon gebonden beroep. Dat komt duidelijk tot uitdrukking in de „persoonlijkheid” van de bureaus, die ieder een eigen karakter hebben, bepaald door de leidende figuren. Maar dat geldt ook voor de lagen daaronder; steeds weer wordt de „inbreng” bepaald door de inhoud van de persoon.

Voor degenen die aanleg hebben voor dit beroep, deze professie, is het een fascinerend beroep; fascinerend omdat ò de problemen ò de mensen, met wie men in een opdracht te maken krijgt, ò de persoonlijkheid van de bedrijven, steeds weer verschillend zijn. Fascinerend vooral ook, omdat resultaten kunnen worden bereikt, die in vele gevallen van grote betekenis zijn voor het bedrijf en de daarin werkzame mensen.